



**Planeación estratégica en empresa del sector real:  
Servicio al cliente en la empresa Impresos Richard**

Presentado por  
Valentina Echeverri  
Karol Guerra.

Universidad ICESI.  
Facultad de ciencias administrativas y económicas.  
Economía y Negocios internacionales  
Administración de empresas  
Santiago de Cali  
2018

**Planeación estratégica en empresa del sector real:  
Servicio al cliente en la empresa Impresos Richard**

Presentado por  
Valentina Echeverri  
Karol Guerra.

Dirigido por  
Edgar Sarria Campo

Universidad ICESI.  
Facultad de ciencias administrativas y económicas.  
Economía y Negocios internacionales  
Administración de empresas  
Santiago de Cali  
2018

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen:.....   | 5  |
| Abstract: .....   | 5  |
| Palabras clave: .....   | 6  |
| Objetivo general:.....  | 6  |
| Objetivos específicos: .....                                  | 6  |
| Planeación estratégica: .....                                 | 7  |
| Evolución de la planeación estratégica: .....                 | 8  |
| Etapas de la planeación estratégica: .....                    | 9  |
| Propósitos generales de un plan estratégico.....              | 10 |
| Matriz DOFA: .....  | 11 |
| Evolución de la matriz DOFA: .....                            | 12 |
| Matriz EFE:.....  | 13 |
| Matriz EFI: .....   | 15 |
| Ventaja competitiva: .....                                    | 16 |
| Modelos de planeación: .....                                  | 18 |
| El modelo de William Newman:.....                             | 18 |
| El modelo de planeación de Frank Banghart .....               | 20 |
| El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.....       | 21 |
| El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica..... | 22 |

|  |    |
|--|----|
| El modelo de Batean y Snell de planeación estratégica.....                     | 23 |
| El modelo de planeación estratégica SHKG.....                                  | 24 |
| Comparación entre modelos de planeación estratégica: .....                     | 25 |
| Misión y visión: .....   | 26 |
| Servicio al cliente:.....  | 28 |
| Plan estratégico de servicio al cliente: .....                                 | 29 |
| Plan estratégico de servicio al cliente para impresos Richard .....            | 30 |
| Contexto:.....   | 30 |
| Propuestas: .....  | 32 |
| Decisión: .....  | 34 |
| Metodología: .....   | 35 |
| Resultados.....  | 38 |
| Análisis estadísticos:.....  | 40 |
| Plan estratégico enfocado en el servicio al cliente de Impresos Richard: ..... | 42 |
| Aprendizajes: .....  | 44 |
| Conclusiones: .....  | 45 |
| Referencias.....   | 47 |
| Anexos: .....  | 47 |

## **Resumen:**

A continuación, se presenta una investigación de la planeación estratégica, exponiendo y explicando su naturaleza, es decir su proyección, orientación y consecuencias, se hará una exposición de la evolución que ha presentado este proceso sistemático a lo largo de los años, y las diferentes etapas que se deben cumplir para su correcta ejecución así como una investigación a herramientas de diagnóstico que permiten definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa (matrices DOFA, EFE y EFI). Se presenta también una investigación de la ventaja competitiva, fundamentada en la línea de pensamiento y una presentación de los distintos modelos de planeación que hay para orientar los procesos de planeación en las empresas, en este caso para Impresos Richard.

Con estas bases teóricas se crea y desarrolla una encuesta de satisfacción al cliente para la empresa mencionada, y a partir de los resultados obtenidos se diseña una planeación estratégica que potenciar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades de mejora.

## Abstract:

This document presents an investigation of strategic planning, explaining and exposing its nature, meaning projection, orientation and consequences. In this order of ideas, there will be an exhibition of the evolution that this systematic process has presented over the years, and the different stages that must fulfill for its correct execution. Likewise, a research carried out on diagnostic tools that allow defining internal and external aspects that favor or inhibit the good functioning of the company, such as the SWOT matrix, while doing research on the evolution of this company over the years. Other matrices of diagnosis also exposed, such as the EFE and the IFE, which are very useful tools for strategic planning since they serve to formulate strategies,

since it summarizes and evaluates the main strengths and weaknesses in functional areas of an organization offering a basis to identify and evaluate the relationships between them.

A brief investigation of the competitive advantage presented here, based on Porters line of thought that raises five market forces, which explain in detail, taking into account the power they can represent for the company. Likewise, a presentation of the different planning models that exist to guide the planning processes in companies done in this document, specifically for Impresos Richard.

#### Palabras clave:

*Planeación, consecuencias, preparación, análisis, formulación, implementación, desarrollo, orientación.*

#### Objetivo general:

A través de esta investigación se busca adquirir los conocimientos necesarios para poder desarrollar de forma correcta y acertada una planeación estratégica para una empresa por definir. Se busca que la investigación cuente con los suficientes elementos para garantizar la asertividad de la planeación que se desarrollará.

#### Objetivos específicos:

- Realizar el marco teórico de un proceso de planeación.
- Reconocer los principales propósitos de una planeación estratégica y cómo alcanzarlos.
- Entender las etapas para una correcta ejecución de la planeación estratégica y su implementación.

- Saber utilizar las diferentes herramientas que facilitan la creación de una correcta planeación estratégica.
- Realizar el proceso de planeación estratégica en Impresos Richard

## **Planeación estratégica:**

La planeación estratégica está proyectada a largo plazo, en términos de efectos y consecuencias, está orientada hacia el ambiente de tarea de la empresa y las relaciones en esta, y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales, y para enfrentar la incertidumbre, la planeación no decide utilizando únicamente los datos, le da mayor peso a los juicios para tomar decisiones. La planeación estratégica incluye a la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. (Chiavenato, 2001).

Elaborar un plan estratégico equivale a:

- Prever lo que se va hacer en los próximos meses
- Visualizar escenarios futuros
- Preparar alternativas para conducir el negocio, y
- Fijar objetivos agresivos pero realistas

El documento escrito que contiene las instrucciones que deben seguir todos los directores y colaboradores a lo largo del periodo planeado es el manual de planeación estratégica. (Torres, 2006)

### Evolución de la planeación estratégica:

Nelson Labarca en su artículo “Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial” plantea que el planteamiento teórico-metodológico del pensamiento estratégico no es de reciente data, ha evolucionado con los cambios que han experimentado las organizaciones así como el ámbito económico, político, social, cultural, entre otros, donde se desenvuelve, lo cual ha permitido construir un camino largo y fructífero para la discusión y el análisis en la formulación y ejecución de las estrategias empresariales en la actualidad.

Por lo tanto, a medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización, los principios teóricos sobre el pensamiento estratégico adquieren vigencia y mayor valor estratégico cuando los gerentes y directivos, mediante la aplicación de cada una de sus dimensiones –actitud, procesos, herramientas y calidad, por ejemplo–, pueden identificar, analizar y evaluar los elementos claves para el éxito de sus organizaciones. Asimismo, cuando



diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización como factores importantes en su desempeño y en su cultura organizacional. (Labarca, 2008)

Andrews y Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y se consideran sus fundadores, emplean un sistema muy formalizado de planificación y ejecución y no logra definir formalmente el concepto de estrategia ya que la concibe como el vínculo entre actividades, productos y mercados que definen los negocios donde compite o quiere competir la empresa. (Labarca, 2008)

En los años ochenta nació con Porter, el máximo exponente de la planeación estratégica, de acuerdo con este autor la planeación estratégica como la acción conjunta de cinco fuerzas (las de Porter) determina la rentabilidad potencial en un sector industrial medida en términos de largo plazo. En este contexto, el objetivo es formular la estrategia competitiva, lo que significa encontrar el posicionamiento desde el cual la empresa puede defenderse mejor contra las citadas fuerzas en presencia competitiva. (Labarca, 2008)

#### Etapas de la planeación estratégica:

Según Idalberto Chiavenato, en su libro: *Administración, proceso administrativo* la planeación estratégica cumple seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales
2. Análisis ambiental externo
3. Análisis organizacional interno
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica
6. Implementación mediante planes mediáticos.

La primera etapa consiste en establecer en función de la misión y de la visión organizacional. Los objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. El autor propone que los objetivos pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos, como aumentar la franja de participación del mercado del consumidor, aumentar la producción y con los mismos recursos disponibles, disminuir costos operacionales, mantener costos financieros y elevar el índice de liquidez de la empresa.

En el análisis organizacional externo debe tenerse en cuenta factores tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, demográficos y ecológicos. Debe tener en cuenta también consumidores o usuarios de los productos de la empresa, los proveedores de sus recursos, y los competidores. El análisis organizacional se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.

La elaboración de la estrategia debe partir de los objetivos empresariales y analizando las oportunidades y amenazas ambientales por un lado y la potencialidad y vulnerabilidad interna por el otro. La administración tiene en las manos una herramienta que le ayudará a definir o replantear las alternativas estratégicas relacionadas con la acción de la futura empresa. (Chiavenato, 2001)

### Propósitos generales de un plan estratégico

1. Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias de negocio.

2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión, sus objetivos y su posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la visión y misión del negocio.
4. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
5. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

Hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. Es decir, un plan estratégico es a la organización lo que el ADN es a los seres vivos, le va diciendo oportunamente que hacer. (Torres, 2006)

Gracias al plan estratégico una organización sabe de manera clara:

- Qué resultados debe alcanzar (objetivos)
- Cómo los va a alcanzar (estrategias)
- Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (programa del trabajo)
- Quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades (responsables)

### Matriz DOFA:

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), la cual presenta oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios.

La matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan *estrategias ofensivas*. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades general *estrategias adaptativas*. Las amenazas que se deben enfrentar con fortalezas originan *estrategias reactivas*, mientras que las enfrentadas con debilidades generan *estrategias defensivas*. (Francés, 2006)

Para el análisis DOFA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos. (Talancón, 2007)

### Evolución de la matriz DOFA:

La matriz DOFA tuvo su origen en la década de 1960–1970 (Humphrey, 2004). En esa época, el Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford (SRI), escogió al grupo constituido por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, para que, con los fondos de las empresas de la Revista Fortune determinaran las razones por las cuales fallaba la planificación corporativa de las empresas. El modelo armado para llevarlo a cabo, se basó en lo que el Dr. Otis Benepe denominó “Cadena lógica” de eventos, los cuales,

estaban destinados a lograr el compromiso buscado, mediante el trabajo sobre las diferentes variables surgidas de la encuesta. Dicho modelo consistía en “la evaluación tanto interna como externa de la empresa”, definiendo de esta forma cuatro variables que podían ser modificadas y que se denominaron, SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault y Threat).

Pero este nombre fue modificado posteriormente llegando al que hoy conocemos, cuando en 1964 se presentó el modelo a Uric y a Orr en el seminario de planificación a largo plazo realizado en el Hotel Dolder Grand in Zurich Switzerland. Estos le cambiaron el nombre por SWOT y lo llevaron a Inglaterra en 1964 donde lo plantearon como un ejercicio, pero como este no era el objetivo buscado, se recurrió al método de prueba y error para obtener la planificación deseada.

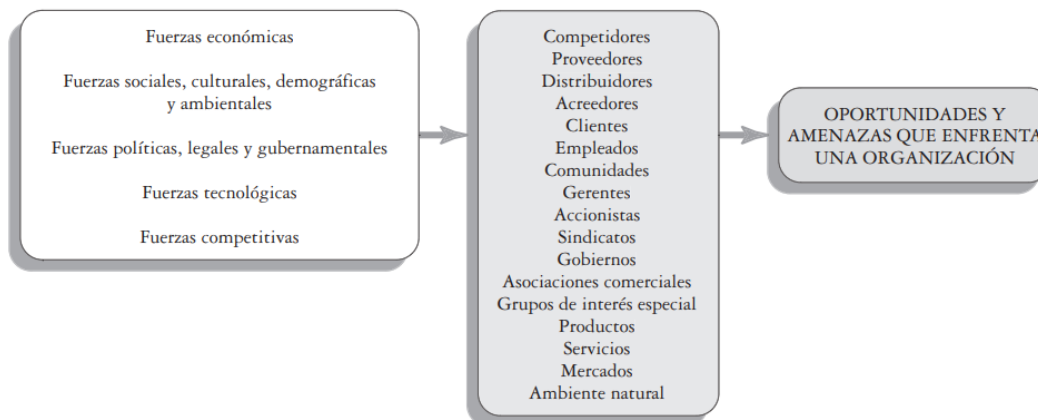
Tras modificarlo, el primer prototipo se puso a disposición de los empresarios en 1966, por medio de la publicación “Erie Technological Corp” en Erie Pennsylvania, y en 1970 W, H. Smith & Sons plc, lo introdujo en Gran Bretaña. Cabe destacar que el modelo operacional quedó concluido en 1973 y utilizado por primera vez para lograr la fusión de los negocios de molido y horneado de las empresas CWS y J W French Ltd. De acuerdo con lo manifestado por Albert Humphrey (Humphrey, 2004), desde entonces el modelo ha sido utilizado con éxito, facilitando a las diversas empresas la planificación exitosa de sus actividades.<sup>1</sup>

### Matriz EFE:

La relación de las fuerzas externas clave con la organización, según lo planteado por Fred R. David:

---

<sup>1</sup> Humphrey A. (2004). Este es un précis del material publicado en [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com) el cual fue tomado de una entrevista personal con Albert Humphrey, quien es uno de los creadores del modelo FODA. EE.UU. Agosto



Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2008). Para llevar a cabo se debe:

1. Elaborar una lista de factores externos clave, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Se debe ser muy específico, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asignar una ponderación a cada factor que entre 0.0 que significa No Importante y 1.0, que significa Muy Importante. La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en *la industria* de la empresa
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, siendo: la respuesta es superior, es mayor al promedio, es el promedio, o la respuesta es deficiente, del 4 al 1 respectivamente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de *la empresa*.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Es importante recalcar que en una matriz EFE la máxima puntuación ponderada posible es 4.0 y la mínima es 1.0, sin importar qué valores se utilicen, y donde la primera opción representa a una empresa que responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, y la segunda indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David, 2008)

### Matriz EFI:

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es útil para la formulación de la estrategia y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa. A la hora de desarrollarla es importante tener en cuenta los siguientes pasos, antes vistos en la elaboración de la matriz EFE:

1. Elaborar una lista de factores externos clave, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Se debe ser muy específico, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asignar una ponderación a cada factor que entre 0.0 que significa No Importante y 1.0, que significa Muy Importante. La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en *la industria* de la empresa
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, siendo: la respuesta es superior, es mayor al promedio, es el promedio, o la respuesta es deficiente,

del 4 al 1 respectivamente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de *la empresa*.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Se debe tener en cuenta a la hora de analizar los resultados de la matriz EFI, las mismas características que se tuvieron en cuenta a la hora de evaluar la matriz EFE. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración. (David, 2008)

## **Ventaja competitiva:**

Según Michael Porter<sup>2</sup>, la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos, y es muy importante hacer la diferenciación entre los distintos sectores a la hora de escoger estrategias para la competitividad. Porter plantea cinco fuerzas fundamentales para la determinar la utilidad del sector, puesto que influyen precios, costos e inversión requerida de las empresas en su sector en cuestiones de retorno e inversión. Las cinco fuerzas son: Sustitutos, Clientes, Competidores Potenciales, Proveedores, y Competencia en el Mercado.

---

<sup>2</sup> Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido

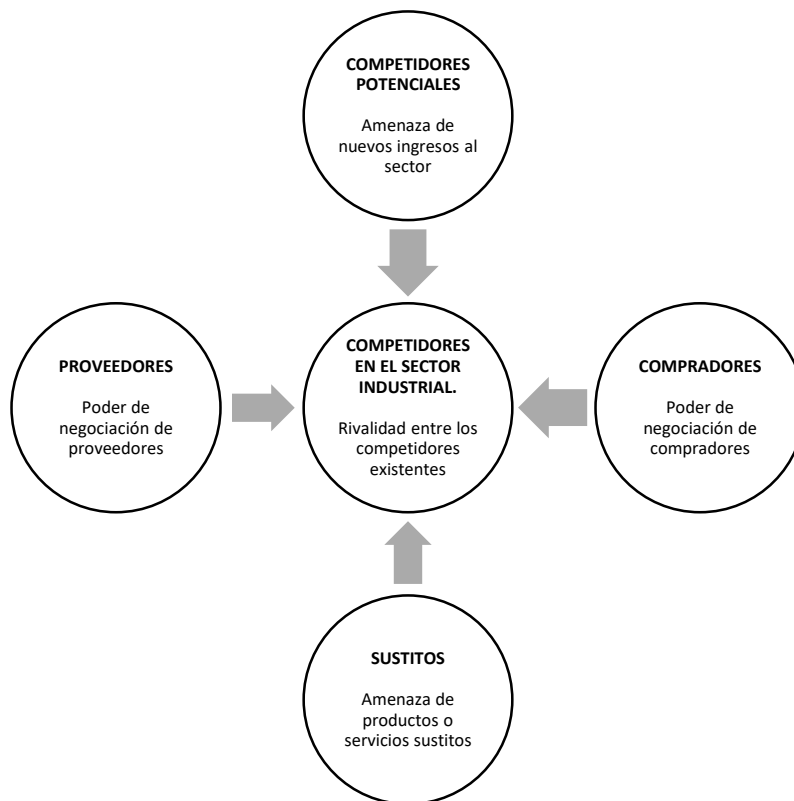
Fuente: El Espectador

¿Quién es Michael Porter?

<https://www.elespectador.com/publicaciones/especial/quien-michael-porter-articulo-428299>



Estas fuerzas son importantes porque, por ejemplo, el poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, y también en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos, y la intensidad de la rivalidad influye en los precios, así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de entrada de nuevos competidores coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes. (Porter, 1987) A continuación una figura de las cinco fuerzas de Porter:



*Figura 1*

El autor también plantea la importancia de la posición relativa de la empresa dentro de su sector para generar una estrategia competitiva. El que la ubicación de la empresa con respecto al sector sea buena, puede generar que la empresa obtenga altas tasas de rendimiento, aunque la

estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta. La base fundamental de un desempeño sobre el promedio es una *ventaja competitiva sostenida*, que se puede generar a partir de dos ventajas de la empresa: costos bajos o diferenciación. Los problemas de una empresa por lo general radican en función de su impacto sobre el costo o su diferenciación.

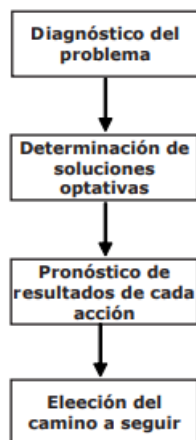
Estos dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlos llevan a tres *estrategias genéricas* para lograr un desempeño sobre el promedio: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, y el enfoque puede ser o en costo o en diferenciación (Porter, 1987). A continuación, una figura para entender mejor el planteamiento:

|                                 |                   | <b>VENTAJA COMPETITIVA</b> |                               |
|---------------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------------|
|                                 |                   | Costo más bajo             | Diferenciación                |
| <b>PANORAMA<br/>COMPETITIVO</b> | Objetivo amplio   | 1. Liderazgo en costo      | 2. Diferenciación             |
|                                 | Objetivo limitado | 3a: Enfoque en costo       | 3b: Enfoque de diferenciación |

Figura 2

## Modelos de planeación:

El modelo de William Newman:



*Figura 3<sup>3</sup>*

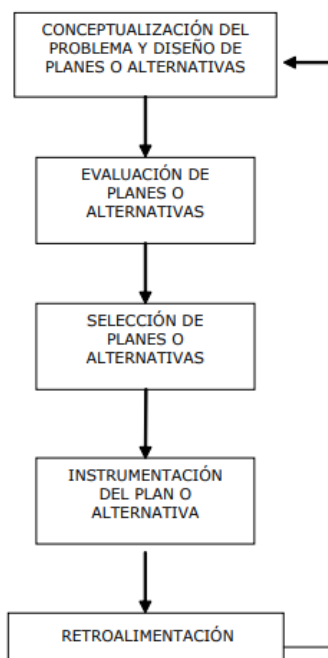
La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora. (Flores & Gómez, 2008)

---

<sup>3</sup> Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México

## El modelo de planeación de Frank Banghart



*Figura 4<sup>4</sup>*

En la conceptualización, primer paso, ya incluye el diseño de planes o alternativas, uniendo varias de las etapas generales en una sola. En segundo lugar, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En tercer lugar, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. En cuarto lugar, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando –así lo interpretamos- la fase final del proceso. Finalmente, en quinto lugar, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan. (Flores & Gómez, 2008)

---

<sup>4</sup> Ídem

## El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

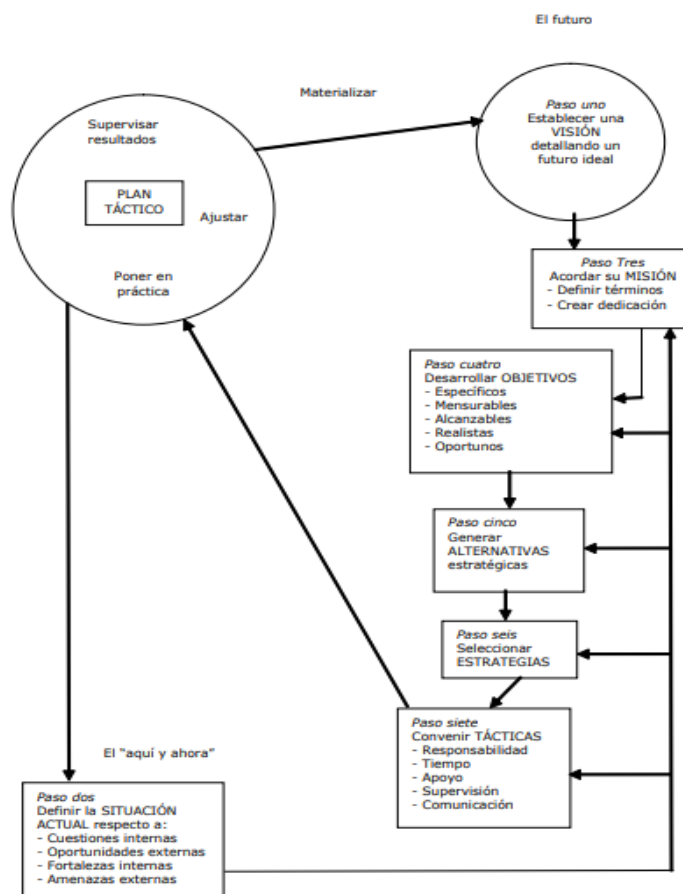


Figura 5<sup>5</sup>

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Por un lado, una visión compartida del punto a donde se quiere llevar a la organización, visión que brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí. Por otro lado, situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en el quinto punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan

<sup>5</sup> Lambert Tom. (2000). Instrumentos clave para la gestión empresarial. Editorial Folio. Barcelona.

estratégico que se esté desarrollando. En todo caso, si se parte de la elaboración del primer borrador de un plan estratégico, es conveniente que, en la parte medular del desarrollo de estrategias, se contemplen varias alternativas. Este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica. (Flores & Gómez, 2008)

### El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica

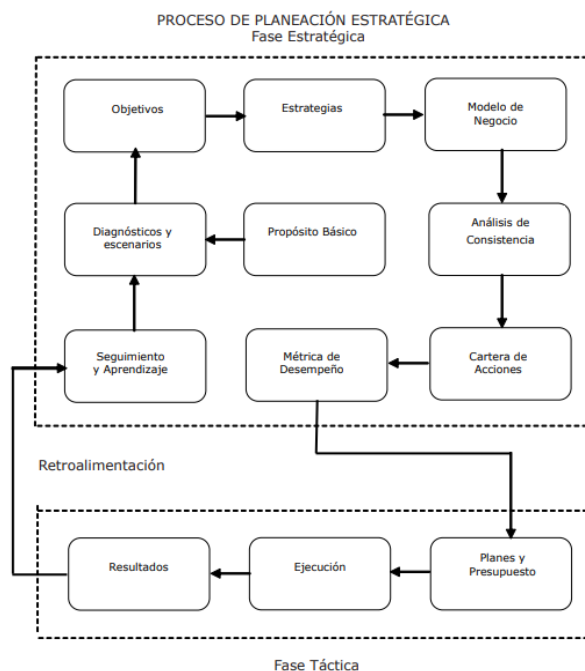


Figura 6<sup>6</sup>

La mayoría de autores prefieren este modelo porque es práctico de aplicar y definen como el más fácil, además que se ajusta a todo tipo de organización. El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los

<sup>6</sup> Juan Ricardo Rueda Sosa. (2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las MIPYMES de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. Universidad Nacional de Colombia, Maestría en Administración. Bogotá D.C

planificadores. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto estratégico. (Flores & Gómez, 2008)

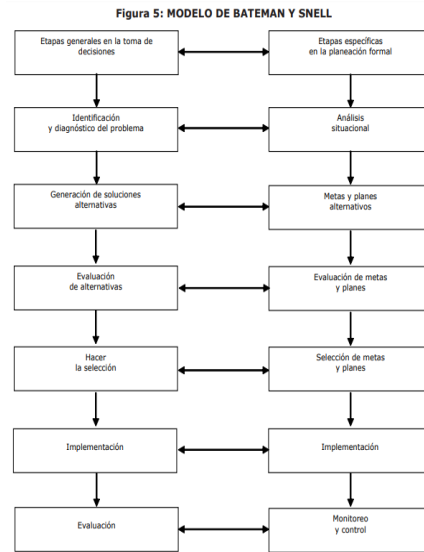
### El modelo de Batean y Snell de planeación estratégica

Es un modelo dual en el que se consideran dos momentos de la planeación: primero, las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal.

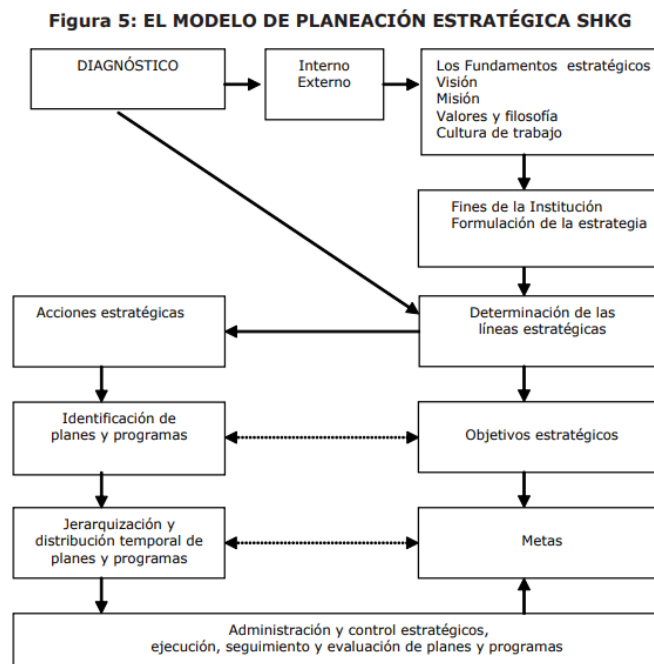
En la primera etapa propone identificar y precisar el problema que se pretende resolver, por un lado, se presentan ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas viables considerando los recursos disponibles y la selección del mejor camino para proceder a su implementación y finalmente la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

En la segunda etapa, consiste en llevar a cabo las actividades formales para el cumplimiento de las ideas, transformándolas en planes viables, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

Cuando Bateman y Snell plantean un modelo de dualidad exponen que se operan simultáneamente dos dimensiones temporales de un proyecto estratégico, que se alimenta de la ejecución de cortos planes para ir adaptándose y acercándose progresivamente a los objetivos planteados a largo plazo.



El modelo de planeación estratégica SHKG



El modelo es nombrado SHKG por el nombre de su autor Sergio Kauffman González. Al igual que Bateman y Snell, el Modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes.



El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Del lado derecho, como resultado de éste, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión (de la organización, la misión del mismo, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados.

A partir del diagnóstico y tomando en consideración las intenciones previas, es conveniente determinar el escenario del tipo de organización que se desea desarrollar o modificar. Determinar la visión, precisar la misión del organismo, decretar los valores y la filosofía que habrán de regir las conductas individuales y colectivas de los miembros de la organización para ellos y para sus clientes. Finalmente, antes de proceder al desarrollo propiamente dicho del plan estratégico, es conveniente determinar los componentes de la cultura de trabajo que habrá de caracterizar las operaciones normales de los miembros de la entidad. Una vez que se tiene preparado el escenario que organizacionalmente se desea lograr, lo que prosigue es determinar cuáles serán los objetivos estratégicos designados para ese organismo en proyección. El proceso de planeación continúa con los preparativos para implementar, evaluar y retroalimentar al sistema de planeación, facilitando los ajustes y las correcciones necesarios.

### **Comparación entre modelos de planeación estratégica:**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Modelo de William Newman</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte del problema a solucionar y desarrolla este problema de manera específica.</li> <li>- Se desarrollan las posibles soluciones al problema en cuestión con el efecto de cada una.</li> <li>- Se prepara el objetivo estratégico una vez se haya decidido la acción a tomar.</li> </ul>           | <p><b>Modelo de Frank Banghart</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte del problema y al tiempo se evalúan posibles soluciones.</li> <li>- Se ponen en claro el efecto de cada posible solución y se elige la solución.</li> <li>- Se estructura el plan de acción a seguir</li> <li>- Se desarrolla un plan de retroalimentación.</li> </ul>                                      | <p><b>Modelo de Tom Lambert</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte desarrollando la meta que se quiere alcanzar con el plan estratégico.</li> <li>- Se aclaran la misión y la visión, herramientas claras para llegar a la meta planteada.</li> <li>- Se desarrollan estrategias, se contemplan varias alternativas para aplicar.</li> </ul>  |
| <p><b>Modelo de Colón y Rodríguez</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicia con los objetivos del proyecto estratégico, a donde quieren llegar con el PE.</li> <li>- Se construye un borrador con los posibles planes de acción y se evalúa el efecto de este.</li> <li>- Se desarrollan estrategias una vez se haya decidido el plan de acción para el PE.</li> </ul> | <p><b>Modelo de Batean y Snell</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desarrolla en dos (2) etapas</li> <li>- En la primera, presenta las ideas y con estas las alternativas viables para aplicar de manera formal</li> <li>- En la segunda, se aplican las ideas formales planteadas anteriormente y se transforman ideas durante el proceso para cumplir los objetivos.</li> </ul> | <p><b>Modelo de SHKG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se utilizan dos cuadrantes para desarrollar el PE.</li> <li>- Inicia haciendo el análisis interno y externo de la organización</li> <li>- Determina los componentes de la cultura de trabajo.</li> <li>- determinar cuáles serán los objetivos estratégicos</li> <li>- El proceso de planeación continúa con los preparativos para implementar, evaluar y retroalimentar al sistema de planeación.</li> </ul> |

## Misión y visión:

Según lo planteado por Fred R. David la misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. Nada

parece más simple o más obvio que saber cuál es el negocio de una compañía. Una acerera fabrica acero, una compañía ferroviaria administra trenes para transportar carga y pasajeros, una aseguradora emite pólizas contra incendio y un banco presta dinero. Pero la realidad es que la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, casi siempre resulta complicada y la respuesta correcta dista mucho de ser evidente. Responder esta pregunta es la responsabilidad primordial del estratega. Sólo los estrategas pueden asegurarse de que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y le permita al negocio definir su curso y determinar sus objetivos (David, 2008)

Este mismo autor, plantea referente a la misión, que es más que una manifestación de ciertos detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista, debe ser amplia para reconciliar de verdad las diferencias existentes y atraer a los diversos grupos de interés en la organización, es decir, los individuos y grupos que tengan un derecho o participación especial en la misma. Sin embargo, una declaración de misión eficaz no debe ser demasiado larga; la extensión recomendada es de menos de 200 palabras. Cuando es realmente efectiva, la declaración de misión despierta emociones y sentimientos positivos hacia la organización; se convierte en motivo de inspiración en el sentido de que mueve a la acción a quienes la leen. Una declaración de misión eficaz da la impresión de que la empresa es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora del tiempo, apoyo e inversión por parte de todos los grupos socioeconómicos. (David, 2008).

Para plantear una buena misión para la empresa se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

## **Servicio al cliente:**

El servicio al cliente es una visión que estratégicamente las organizaciones diseñan para entender el papel predominante que el consumidor tiene en todas las actividades que ésta lleva a cabo para sobrevivir en el mercado.

Humberto Serna Gómez, profesor de la Universidad de los Andes e investigador del sector organizacional, define el servicio al cliente como “una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores”. (Serna Gomez, H.

(2006) *Servicio al cliente: una nueva visión, clientes para siempre*, 3ed., Bogotá, Panamericana Editorial)

El servicio al cliente es un intangible que no tiene una sensación o textura concreta, básicamente porque surge de la experiencia de cada cliente cuando tiene contacto con la empresa. Como lo aseguran Albrecht y Zemke en su libro *Gerencia del servicio: Cómo hacer negocios en la nueva economía* las organizaciones que tienen orientación hacia el cliente se diferencian en su capacidad de hacer tangible las estrategias de servicio. “No basta con dar un buen servicio: el cliente debe darse cuenta de que está recibiendo un buen servicio”. (Albrecht, K y Zemke, R. (2000), *Gerencia del servicio: Cómo hacer negocios en la nueva economía*, Bogotá. 3R Editores.)

La organización debe tener claro que su servicio siempre debe de ser integral, no basta con ser continuo y constante. Para el autor Humberto Serna Gómez el servicio integral se cumple cuando toda la organización se hace responsable de este; se trata de un todo que trabaja en colaboración para que cada parte que integra el servicio genere satisfacción a los clientes. Dado lo anterior, es importante trabajar en toda la cadena que compone el servicio o producto final, aspectos que pueden ser definitivos y de los que también depende la parte visible, visibilidad que suma o resta al servicio al cliente.

#### Plan estratégico de servicio al cliente:

El servicio al cliente se está renovando para convertir en la “experiencia del cliente”, y las empresas se enfrentan a un gran desafío manteniendo una experiencia excepcional que enamore al cliente y no tenga la necesidad de buscar en el mercado un sustituto para su producto o servicio. Es por esto que las empresas deben identificar las oportunidades y fijar un factor diferenciador que logre mantener y atraer clientes.

Para esto se debe tener en cuenta quiénes son los clientes, qué producto o servicio compran, y cuál es la ventaja competitiva que le puede ofrecer la empresa. Se debe entonces tener un concepto de marca claro y entendible para todos los integrantes de la compañía y hacer un seguimiento constante con retroalimentación para lograr una proyección y un trabajo en conjunto. El plan debe diseñarse desde la óptica del cliente y tener unos objetivos bien definidos a la vez que permite la facilidad de ajuste dadas las contingencias que se puedan encontrar en el camino.

Es importante conectar al cliente, los colaboradores, proveedores y sociedad en el plan estratégico para que este tenga éxito. A partir de esto se hace la medición de la relación con el cliente, estrategia de valoración de la experiencia de compra; la gestión de la relación con el cliente, la personalización del servicio, a partir de una segmentación más precisa de los targets a los cuales se orienta el CRM, según las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y se mide el crecimiento de la relación con el cliente, la estrategia debe estar orientada a maximizar los lazos de lealtad del cliente e incrementar el número de usuarios. (Granda, 2017)

## **Plan estratégico de servicio al cliente para impresos Richard**

### Contexto:

Impresos Richard es una compañía, nacida en Cali en 1985, especializada en la realización de impresos publicitarios, promocionales y editoriales de alta calidad. Cuentan con dos sedes en la ciudad de Cali, una en el barrio San Nicolás y otra, en el barrio Calima. Han cultivado una filosofía empresarial en la innovación, la flexibilidad y la excelencia; como base para la satisfacción de nuestros clientes.

Su misión es ofrecer soluciones impresas que respondan a las exigencias de nuestros Clientes, aportándoles el valor agregado de la oportunidad y la más alta Calidad; y de esta manera contribuir con nuestra competitividad en los mercados nacionales e internacionales, con el respaldo de un grupo humano realizado y comprometido. Y su visión en el 2020 Impresos Rcihard tendrá ejecutadas las inversiones necesarias para tener tecnología de punta en maquinaria que responda con calidad y ágil capacidad de respuesta en soluciones impresas; Se tendrá incremento a la inversión en tecnología y talento humano en la planta de digital y junto al fortalecimiento de los sistemas integrados de calidad, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, la empresa se verá posicionada en el mercado regional y nacional como la de más alta calidad para realizar proyectos acordes a las necesidades de nuestros clientes, que generen rentabilidad así como bienestar a sus empleados.

Esta empresa tiene diferentes tipos de clientes, entre corporativos y personas naturales, además de la diversidad de servicios que ofrecen a estos. Dado lo anterior para Impresos Richard, como organización, es importante saber la imagen que tienen sus clientes del servicio que prestan de manera integral, desde su producto hasta la atención de las personas que tienen que ver con la cadena de producción y ventas. Luz Marina Campiño, jefe de mercadeo y ventas de Impresos Richard ha intentado hacer la medición del servicio al cliente de la organización, pero sin resultados objetivos y significativos. Muchas de las personas de su base de datos a las que acude para hacer alguna investigación de su mercado no responden las encuestas o terminan sesgados por la amistad o relación social que hay entre las personas.

Dado los diferentes problemas estadísticos y subjetivos que han tenido los estudios de servicio al cliente por parte de la organización, Valentina Echeverri y Karol Guerra en calidad de

estudiantes y como objeto de su estudio para proyecto de grado decidieron colaborar y ayudar al interés de esta empresa.

### Propuestas:

El plan estratégico fue desarrollado considerando dos componentes: teórico y práctico. Respecto al campo teórico, se estudiaron los diferentes modelos propuestos por investigadores organizacionales abriendo así el panorama del tema a aplicar; y lo que corresponde al campo práctico, se hizo el análisis de cada uno de los modelos y métodos para saber cuál era el más apropiado para Impresos Richard, además de cual arrojaría resultados más objetivos y útiles.

Como primer paso para el trabajo estadístico se presentaron a Luz Marina Campiño, Gerente de ventas y mercadeo de la organización, cinco propuestas con sus respectivas recomendaciones e implicaciones. Las propuestas presentadas:

1. Código QR: Un código QR es un código de barras bidimensional cuadrada que puede almacenar los datos codificados, la mayoría del tiempo los datos es un enlace a un sitio web (URL). La propuesta consiste en crear un código QR que iría impreso en toda publicidad relacionada con la organización, con una invitación a las personas a llenar la encuesta que ahí se encuentra: para complementar se enviarían obsequios a los clientes más fuertes que contengan este código y un mensaje que invite a responder la encuesta. Esta es una forma moderna y dinámica de hacer la encuesta, además que cuenta con el incentivo de los obsequios que se les enviarían a los clientes. Los puntos en contra que encontramos con esta propuesta, es que probablemente el porcentaje de respuesta sea muy bajo, y que muchas de las personas que recibirían el obsequio no sabrían manejar el código QR.



2. Encuesta física adjunta: Junto con cada entrega de pedidos enviar una pequeña encuesta que pueda llenar en ese preciso momento la persona que recibe el pedido, de esta forma la encuesta sería completada de forma oportuna y con un recuerdo reciente de todo el proceso de compra, atención y entrega del servicio. Algo negativo frente a esta propuesta es que la persona que recibe el pedido por lo general es un operario de bodega quien no conocerá todo el proceso ni habrá tenido contacto con el asesor, y entregárselo a la persona encargada de la compra en ese mismo día puede presentar problemas logísticos porque en ocasiones las bodegas no quedan en el mismo lugar de la zona administrativa, o la persona encargada de la compra puede no estar disponible.
3. Encuesta digital: Vía correo electrónico enviar una invitación a llenar la encuesta de una forma rápida, recalcar la importancia de esta para mejorar el servicio que se prestará en futuras ocasiones a los clientes, y lo importante que es para impresos Richard la satisfacción y felicidad de sus clientes. Es una forma rápida, baja en costos y efectiva de recolectar información, el problema de esto es el bajo porcentaje de respuesta que puede tener.
4. Pestaña emergente: Agregar a la página web de la empresa una pestaña emergente que invite a los visitantes a la página a responder la encuesta de satisfacción de servicio al cliente. Esta es una forma llamativa y baja en costos para obtener la atención de las personas que visiten la página, sin embargo, puede suceder que muchas personas ignoren la pestaña y continúen. Otro punto en contra que encontramos para esta propuesta, es el hecho de que la mayoría de personas que visitan la página web de la empresa son nuevos clientes en busca de información que no tienen criterio para responder la encuesta de satisfacción al cliente puesto que no lo son.

5. Encuesta presencial: Agendar y asistir a visitas personalizadas con cada uno de los clientes para hacer de forma presencial la entrevista. Este método permite tener más cercanía con el cliente, darle una atención especial y hacerlo sentir importante, permite estrechar lazos corporativos y aumenta la satisfacción del cliente por la buena atención que se le está prestando, otro punto a favor de este método es la oportunidad de obtener información relevante mediante el dialogo, y la comunicación no verbal de la persona entrevistada. Sin embargo, esta propuesta tiene un punto en contra muy significativo y es los altos costos que acarrea.

### Decisión:

Tras analizar los puntos a favor y en contra de las propuestas presentadas, y teniendo en cuenta las recomendaciones hechas por Luz Campiño y el asesor de este proyecto Edgar Sarria, se decidió hacer una fusión de dos de las propuestas que tuvieron mayor aceptación y se espera tengan mayor porcentaje de respuesta.

Finalmente, la decisión fue crear una encuesta digital y un formato de evaluación adjunto a las órdenes de despacho. En el caso de la encuesta digital, se utilizó una plataforma que facilitara el diseño y fuera amigable para el público; las encuestas fueron enviadas vía correo electrónico utilizando la base de datos que maneja Impresos Richard de sus clientes. Para el caso del formato de evaluación físico, se propuso una encuesta corta enfocada a analizar los aspectos relacionados con el servicio y producto: calidad del producto, presentación del producto, atención del personal de la organización y sugerencias, las respuestas de esta encuesta eran recopiladas de manera inmediata pues el formato era diligenciado una vez se entregaba la orden de despacho. Sin embargo, la jefa decidió omitir esta modalidad puesto que las respuestas de

mayor relevancia para ella eran las que se obtenían a través de la persona encargada de compras en la empresa, y no de la persona que recibe el pedido.

### Metodología:

Con el fin de recopilar información objetiva y que fuera útil para construir el concepto que tienen los clientes de Impresos Richard sobre el servicio al cliente, utilizamos la encuesta digital. La encuesta fue diseñada considerando las diferentes etapas que el producto/servicio vive antes de llegar a manos del cliente. Adicionalmente, la encuesta fue creada de manera transversal para que de la mano del plan estratégico Impresos Richard tenga una retroalimentación valiosa.

Manejada en formato online con la plataforma *Google forms* fue aplicada a una base de datos de 150 clientes, base de datos filtrada y entregada por Luz Marina Campiño, Gerente de ventas y mercadeo de Impresos Richard. La base de datos se manejó en dos etapas diferentes: primero, se tomó una muestra de 20 clientes escogidos de manera aleatoria por Impresos Richard para contabilizar el nivel de respuesta de los clientes que encuestaríamos; en caso que el nivel de respuesta fuera bajo o muy bajo tendríamos que buscar una estrategia para asegurar un mínimo de respuestas para evitar sesgar el estudio. Afortunadamente el nivel de respuesta fue óptimo entonces procedimos a la segunda etapa, junto a un mensaje introductorio donde nos presentábamos como estudiantes de la Universidad Icesi, el porqué de nuestro estudio y valor que este tenía para Impresos Richard como compañía, enviamos la encuesta a los 130 clientes restantes. Se había creado un plan de contingencia en caso de no tener un porcentaje de respuesta alto, de hacer llamadas a cada uno de los clientes con el fin de invitarlos a llenar la encuesta recordando lo importante que es esto para mejorar cada vez más la atención y servicio que se le presta. También, se diseñó una pieza gráfica para adjuntarla al correo con una invitación

llamativa y amigable para que los clientes se animaran a llenar la encuesta. La pieza y las preguntas de la encuesta en el *anexo 1*.

Al recopilar esta información podemos evaluar las debilidades y las fortalezas de la empresa desde la perspectiva de los clientes. Las preguntas hechas evalúan de forma rápida y efectiva distintos aspectos del servicio que prestan, teniendo en cuenta calidad de atención, tiempo de respuesta, calidad del material impreso que se entrega, satisfacción y felicidad una vez terminada la compra; pero también evalúa factores como tiempo de permanencia del cliente con la empresa, forma en la que lo conoció, flujo de información siendo clientes, entre otras. Al tener la oportunidad de contar con toda esta información y observaciones o comentarios adicionales que hicieron los clientes, podemos ver oportunidades de mejora en las debilidades percibidas por el cliente, además de poder fortalecer aún más los puntos que resaltan como positivos en el servicio y atención del cliente. De esta forma, Impresos Richard podrá continuar en su fortalecimiento como empresa líder en el sector y mejorar cada vez más la atención que les brinda a sus clientes.

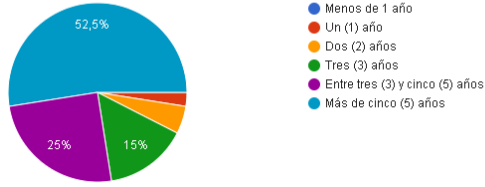
Ficha técnica de la encuesta:

| <b>FICHA TECNICA: Encuestas vía google para el servicio al cliente de Impresos Richard</b> |   |
|--|---|
| <b>TIPO DE PERSONA</b>   | Personas jurídicas  |
| <b>ENCOMENDADA O FINANCIADA POR</b>  | Impresos Richard y estudiantes de la Universidad Icesi (Valentina Echeverri y Karol Guerra) |
| <b>TEMA O TEMAS</b>  | Percepción del servicio de Impresos Richard por parte de los clientes                       |
| <b>UNIVERSO POBLACIONAL</b>  | Clientes de Impresos Richard  |
| <b>GRUPO OBJETIVO</b>  | Clientes de Impresos Richard que han contratado el servicio al menos dos (2) veces          |
| <b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>  | 42 clientes   |
| <b>MARGEN DE ERROR</b>   | 5%  |
| <b>TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS</b>   | Encuesta desarrollada de Google Forms y compartida vida correo electrónico                  |
| <b>FECHA</b>   | Septiembre 2018 – Noviembre 2018  |
| <b>NUMERO DE ENCUESTADORES</b>   | Dos encuestadores (2): Valentina Echeverri y Karol Guerra                                   |

## Resultados

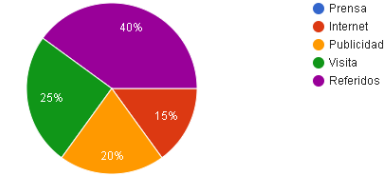
### ¿Hace cuánto son clientes?

40 respuestas



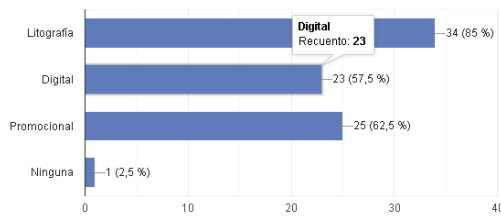
### ¿Cómo nos conocieron?

40 respuestas



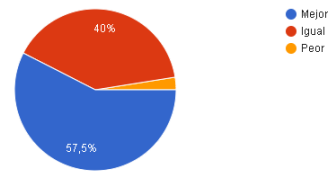
### ¿Cuáles de nuestras líneas de negocio utiliza?

40 respuestas



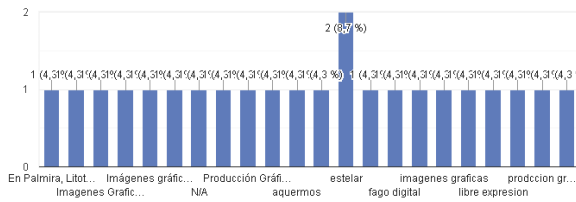
### Considera que nuestro servicio con respecto a la competencia es:

40 respuestas



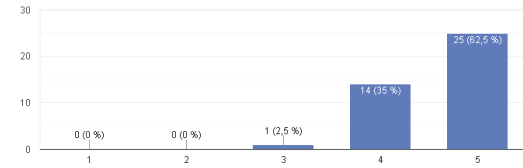
### ¿Quién considera que es nuestra competencia?

23 respuestas



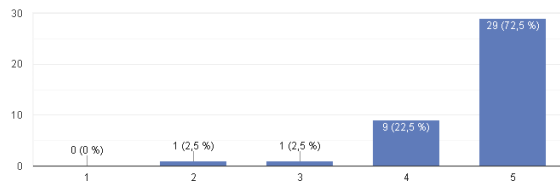
### Facilidad de comunicación con nosotros

40 respuestas



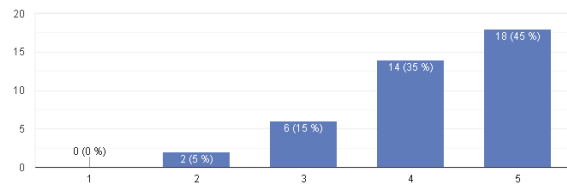
### Asesoría en ventas

40 respuestas



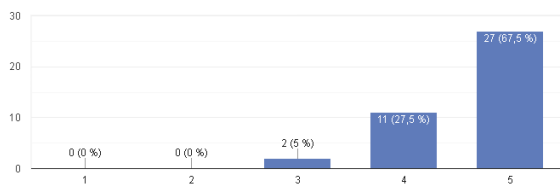
### Cotización (tiempo de respuesta y claridad)

40 respuestas



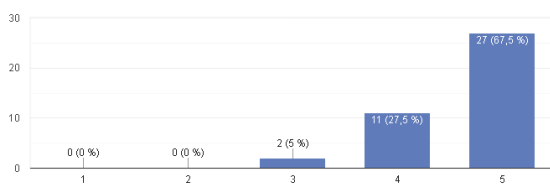
### Calidad del material impreso

40 respuestas



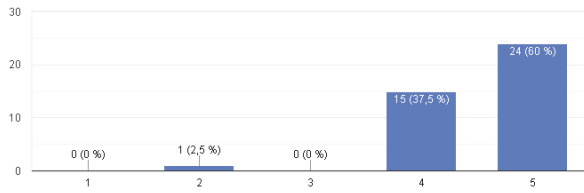
### Calidad del material impreso

40 respuestas



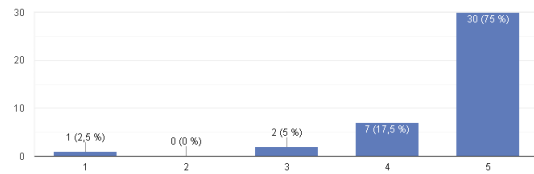
**Soporte del servicio al cliente**

40 respuestas



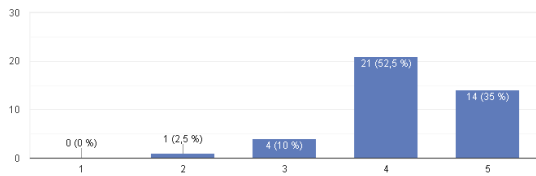
**Manejo de reclamos**

40 respuestas



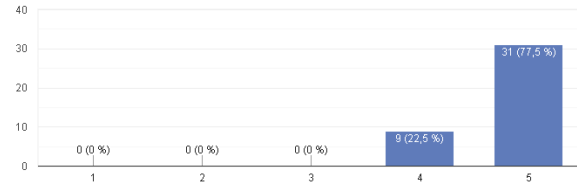
**Calidad VS Precios**

40 respuestas



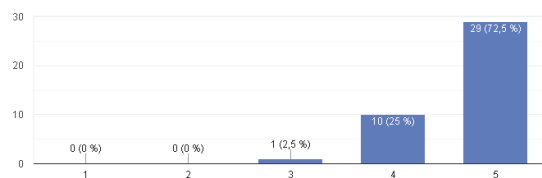
**Actitud**

40 respuestas



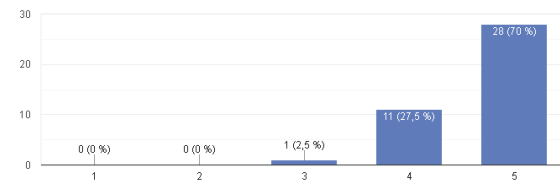
**Entendimiento de sus necesidades y requerimientos**

40 respuestas



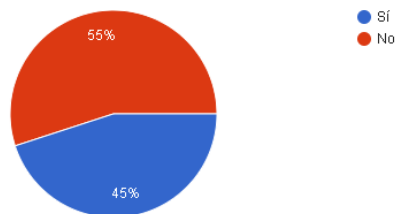
**Clara explicación de términos y condiciones de servicio**

40 respuestas



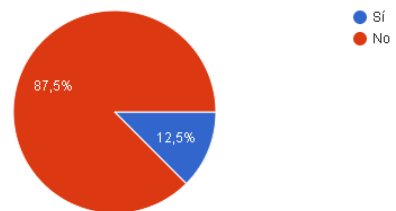
**¿Conoce nuestra página web?**

40 respuestas



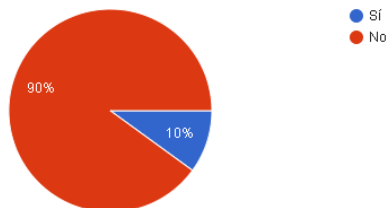
**¿Conoce nuestra página de Facebook?**

40 respuestas



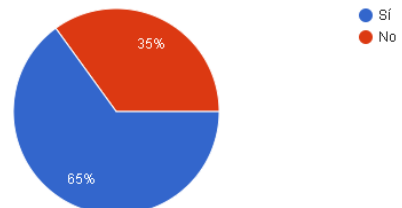
**¿Conoce nuestro canal de YouTube?**

40 respuestas



**¿Actualmente recibe nuestros emails?**

40 respuestas



### Análisis estadísticos:

Después de recoger las opiniones de diferentes tipos de clientes de Impresos Richard obtuvimos diferentes conclusiones:

- Tienen varios clientes que son recurrentes, pero no se conservan a lo largo del tiempo, es decir, el 52,5% afirman llevan un año con Impresos Richard comparado con el 25% que afirma llevar entre 3 años y 5 años contratando sus servicios. Lo anterior nos indica que tienen baja fidelización con los clientes.
- Con un 40% afirmamos el porque es necesario que Impresos Richard tenga un muy buen servicio al cliente, pues el 40% de los encuestados afirman que conocieron los servicios de Impresos Richard porque alguien más se los recomendó o los refirió hasta ellos. Con un 25% en segundo lugar, las personas afirman que conocieron Impresos Richard por visitas que les hicieron, por esto, es importante que los vendedores estén altamente capacitados y tengan conocimiento de la compañía para poder transmitir la mejor versión de Impresos Richard una vez tengan el primer contacto con el cliente potencial.
- Aunque Impresos Richard lleva varios años en el mercado y ha diversificado su negocio, el 85% de los encuestados los reconocen y contratan sus servicios por la litografía. Además de la litografía, los encuestados afirman que el segundo servicio por el que piensan en Impresos Richard es por el servicio promocional, lo cual indica que el ejercicio que hacen de invertir tiempo y dinero en sus
- Con un porcentaje de 57,5% de los encuestados (23 personas) opinan que el servicio de Impresos Richard es mejor que el de su competencia, pero por otro lado el 40% de los encuestados considera que es igual a la competencia, es decir, que si el cliente de Impresos Richard no encuentra el valor agregado del servicio seguramente por una

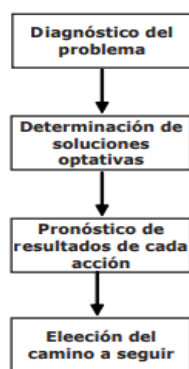


variación de precios prefieran contratar a la competencia que a Impresos Richard. Sin dejar de lado que frente a la pregunta “¿Quiénes son nuestra competencia?” todos tenían claro quienes más prestan los servicios de Impresos Richard.

- Para Impresos Richard es importante el contacto que establecen como empresa con los clientes, este camino son los vendedores, es importante resaltar que todos los encuestadores tienen presente con que persona se contactan para contratar un servicio de la compañía, pero de acuerdo a los comentarios hechos muchos están inconformes con la atención de algunos vendedores, no por falta de atención si no por la calidad de su atención.
- En cuanto a la comunicación respecto al servicio: Cotizaciones, facilidad de comunicación, asesoría de venta, entre otros, los clientes están de acuerdo en dar una calificación entre 4 y 5 a Impresos Richard, es decir, se está haciendo un trabajo de calidad superior y muy superior, aunque los clientes mencionan constantemente que comparados con la competencia los precios están muy altos.
- Respecto al servicio virtual, el 90% de los encuestados coincidieron que no conocen ninguna de las redes que Impresos Richard posee (YouTube, Facebook y página web) pero según los comentarios muchos de estos pueden ser utilizados a favor del cliente. Son medios de comunicación rápidos para transmitir información como promociones, servicios nuevos, estado del pedido o información general acerca de la empresa. Por tanto, si Impresos Richard hiciera énfasis en estos canales los clientes los valorarían como medio de comunicación eficiente.

Plan estratégico enfocado en el servicio al cliente de Impresos Richard:

De acuerdo con las diferentes teorías de planeación estratégica investigadas y considerando las necesidades de la empresa Impresos Richard decidimos utilizar el modelo diseñado por William Newman, basado en la administración clásica. Este modelo resulta oportuno para esta compañía porque es un modelo eficiente, simple y encaja cuando se quiere enfocar en un punto determinado de algún proceso, precisamente por la manera lineal como está diseñado.



*Figura 7*

Considerando lo anterior y el resultado de las encuestas aplicadas, hallamos en los resultados que la mayoría de opiniones iban orientadas al servicio que Impresos Richard presta (servicio al cliente).

La encuesta de manera digital fue un reto en cada una de sus fases, su construcción para tener una encuesta que no resultara tediosa al momento de responder, un correo enérgico que hiciera sentir al cliente con el poder de expresar sus ideas y considerar el canal oportuno para llegar a Impresos Richard. Finalmente, la encuesta tuvo que ser respaldada de manera telefónica para aumentar la muestra que se necesitaba con fines académicos, sin dejar de lado que Impresos Richard quería una muestra considerable para abarcar la mayor cantidad de personas,

demostrando que la difusión mediante correo electrónico es poco efectiva para la recolección de datos.

Frente a los resultados, se decidió enfocar la planeación estratégica al fortalecimiento de medios digitales, mediante el cual se pueden atraer nuevos clientes que es uno de los puntos a mejorar más importantes de la empresa, así como trabajar una estrategia de promociones que permitan que el cliente perciba precios más bajos.

En primer lugar, para los medios digitales y canales de comunicación en internet se debe hacer una campaña publicitaria y concursos en redes sociales para lograr mayor cantidad de seguidores y tener más alcance de sus clientes por estos medios, porque por estos canales se les puede ofrecer a los clientes un valor agregado en comparación con otras empresas. En estos medios digitales lo más importante es mantener información actualizada y relevante de los servicios que prestan, nuevos productos o servicios, de igual forma diseñar una especie de catálogo en el que se muestren los distintos productos que tienen con precios, de modo que el cliente pueda hacer una cotización por su cuenta de forma mucho más rápida, es importante aclarar que los precios en el catálogo están sujetos a cambios dado el material o la cantidad.

En estos medios digitales también sería muy interesante encontrar video tutoriales en los que se expliquen las propiedades de los distintos materiales, los pros, contras y para qué es mejor cada uno de ellos, también videos que expliquen los procesos y las maquinarias de forma que el cliente entienda de manera muy sutil que muchas veces no se pueden cumplir sus expectativas en tiempos de entregas por motivos ajenos a la voluntad o capacidad de la empresa. También se podría hacer cosas más dinámicas como ideas de reciclaje con el material impreso, esto le da a la empresa un viso de responsabilidad ambiental, y son videos que se pueden viralizar más fácil alcanzando así un mayor público y generando recordación, o un sencillo video con el paso a paso

de compra en la empresa. Todas estas ideas le darían un valor agregado a IR, y haría que los clientes dejen de percibirlos “iguales” a la competencia en un 40%, manteniendo también las publicaciones de eventos, productos e innovación de la empresa.

Otra propuesta es generar un “tracker” del pedido de cada cliente, este creará un usuario en la página web de la empresa (lo que también sirve para mantener la base de datos actualizada, que es otra debilidad con la que nos encontramos en el camino) y a cada pedido se le asignará un código de barras. El cliente podrá ver en qué estado se encuentra el trabajo, cada que este llegue a una nueva estación el encargado de esta área escanea el código lo que actualiza en la página web el estado del pedido de forma que el cliente pueda verlo en su sesión. Esto no solo representa un valor agregado para el cliente, sino que también permite que la empresa tenga una mayor organización y cohesión entre departamentos y ayudaría a estandarizar procesos en el sentido de saber cuál es la media de tiempo que toma cada proceso, y asimismo cuáles se están tomando más tiempo del esperado, de forma que se pueda mejorar, disminuyendo costos para la empresa y aumentando la satisfacción del cliente.

## **Aprendizajes:**

-Darle un uso práctico a los aprendizajes teóricos y los modelos de planeación estratégica en una empresa del sector real, y poder contrastar y darnos cuenta de que en muchas ocasiones no se pueden seguir al pie de la letra los planteamientos teóricos por factores incontrolables en la práctica.

-La unión de dos disciplinas y personalidades con el fin de sacar adelante una meta en común, y cómo cada una puede aportar ideas brillantes que la otra parte no habría imaginado generando así un resultado muy interesante.

-Adaptar la estructura académica para encontrar un punto medio entre las exigencias empresariales y el conocimiento teórico.

-Utilizar diferentes herramientas, de distintas disciplinas y/o autores que ayudan a la construcción de un plan integral y entender que no hay un único camino, y que muchas veces nuevos caminos llevan a resultados muy interesantes.

-Capacidad de adaptarnos al cambio en distintos escenarios pues no todas las situaciones responden igual a los mismos métodos, y muchas veces los planes no salen de acuerdo a lo esperado.

## **Conclusiones:**

- La planeación estratégica bien utilizada es una herramienta que brinda orden, ayuda a aclarar prioridades y enfocar fuerzas en el desarrollo de un objetivo.
- Una investigación teórica previa a la práctica es muy importante para una buena ejecución, satisfactoria y fundamentada.
- El internet es una herramienta con la que todas las empresas cuentan y utilizan en sus actividades diarias, pero esta herramienta no tiene la misma validez cuando de servicio al cliente se trata, los canales virtuales no son efectivos y en su mayoría los consumidores prefieren el contacto personalizado o la asistencia para llenar las encuestas.
- Cuando muchas de las empresas dejan de ser pequeñas para ser medianas piensan en actualizar sus procesos de producción y administrativos para ser más eficientes, pero quedan de lado aquellos resultados externos como la opinión del cliente, y propuestas de valor distintas al propio servicio que prestan lo que lentamente va creando una brecha entre el cliente y la empresa y hay poco engagement.

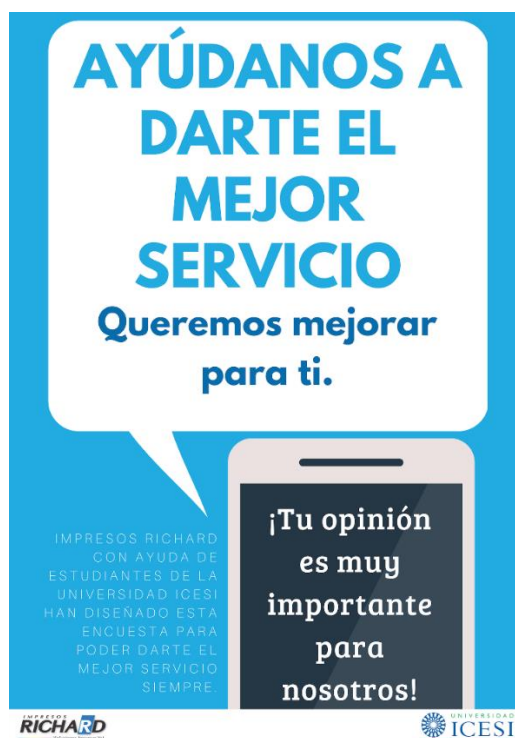
- La fidelización de los clientes es importante y el algo que la empresa ha sabido hacer muy bien, pero también es importante que los clientes sientan el valor agregado del servicio porque entonces la competencia termina siendo únicamente por precios.
- Todos los aprendizajes de este proyecto pueden utilizarse en distintas situaciones personales y profesionales en nuestra vida.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Flores, M. C., & Gómez, D. O. (2008). *Algunos modelos de planeación...* México:  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson.
- Granda, B. V. (10 de 4 de 2017). *Cámara de Comercio de Medellín: Herramientas empresariales*. Obtenido de Planeación estratégica direccionada al servicio al cliente:  
<http://herramientas.camamedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/Planeacionestrategicaparaelservicioalcliente.aspx>
- Labarca, N. (24 de abril de 2008). *SciElo*. Obtenido de Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial:  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872008000100004](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004)
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México DF: CECSA.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En *Enseñanza e Investigación en Psicología* (págs. 113-130). México, D.F.
- Thompson, I. (05 de 05 de 2012). *Misión y Visión*. Obtenido de Conozca cuál es el significado de los términos "misión y visión": <http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Vision.pdf>
- Torres, M. G. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México D.F. : Panorama.

## Anexos:

- Anexo 1



***ENCUESTA:***

**DATOS GENERALES:**

- Fecha
- Nombre
- Cargo
- Empresa

**CONOCIMIENTO DEL CLIENTE:**

- ¿Hace cuánto son clientes?
  - Menos de un año
  - Un año
  - Dos años
  - Tres años



- Entre 3 y 5 años
  - Más de 5 años
- ¿Cómo nos conocieron?
  - Prensa
  - Internet
  - Publicidad
  - Visita
  - Referidos
- En caso de ser referidos, ¿Quién los refirió?
- ¿Cuáles líneas de negocio utiliza?
  - Litografía
  - Digital
  - Promocional
- Considera que nuestro servicio con respecto a la competencia es...
  - Mejor
  - Igual
  - Peor
- ¿Quién considera que es nuestra competencia?

**SERVICIOS:** En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es muy satisfecho, conteste

cómo se siente frente a los siguientes puntos:

- Nombre del ejecutivo que lo atendió
- Facilidad de comunicación
- Asesoría en ventas

- Cotización (tiempo de respuesta y claridad)
- Calidad del material impreso
- Soporte de servicio al cliente
- Manejo de reclamos
- Calidad VS Precios

VENTAS: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es muy satisfecho, conteste cómo se siente frente a los siguientes puntos:

- Actitud
- Entendimiento de sus necesidades y requerimientos
- Clara explicación de los términos y condiciones de servicio

SERVICIO VIRTUAL:

- ¿Conoce nuestra página web?
- ¿Conoce nuestra página de Facebook?
- ¿Conoce nuestro canal de YouTube?
- En caso de no conocerlos, ¿Qué le gustaría encontrar?
- En caso de conocerlos, ¿Qué le gusta o no le gusta?
- ¿Actualmente recibe nuestros emails?
- En caso de no recibirlos, por favor escriba su correo.